«О текущем моменте» № 4 (125), май 2016 года

Всеобщая управленческая грамотность — выбор: исходя из Любви либо под давлением обстоятельств?

22 мая 2016 г. на сайте московского отделения Би-Би-Си появилась статья Дмитрия Булина «Греф: России требуется новая система управления», в которой комментируется лекция главы Сбербанка Г.О.Грефа, прочитанная выпускникам московской бизнес-школы «Сколково» накануне — 21 мая 2016 г.[1] В ней Г.О.Греф поведал об «откровении», к которому он приобщился в «Силиконовой долине».

«Глава крупнейшего российского банка заочно поспорил с авторами экономического бестселлера Why Nations Fail ("Почему одни страны богатые, а другие бедные" в русской версии[2]), считающими главной причиной несостоятельности тех ли иных народов качество институтов (суды, всеобщие выборы, частная собственность и т.д.).

"Корневое звено", по выражению Грефа, нужно искать не в институтах, а в плоскости управленческих практик, для которых в России свойствен чрезмерный бюрократизм. Он призвал всех присутствующих и отсутствующих переходить на новые практики управления, такие как agile (о которой далее в статье)».

Далее в статье сообщается:

«"На мой взгляд, авторы книги **Why Nations Fail**, рассматривают следствия, а не причины. Экстрактивность и инклюзивность — важные вещи, но они не дают ответа на вопрос *как*. [Авторы Дарон Аджемоглу и Джеймс Робинсон вводят понятие "инклюзивных" политических и экономических институтов, в основе которых лежит включение граждан в общественные процессы на условиях извлечения выгоды, и "экстрактивных", представляющих собой противоположность первых - прим. Би-би-си]. В любом процессе есть всегда какое-то корневое звено, до которого ты должен докопаться, и там про это звено не сказано.

Есть два существенных фактора: политическая составляющая, которая требует отдельного рассмотрения, и управленческая составляющая. У нас сейчас имеются многие институты, но, к сожалению, многие из них или даже большинство носит имитационный характер. Начиная уже с института частной собственности: вроде бы он у нас есть, но в то же время попробуй его защити в другом институте под названием "судебная система".

У нас сейчас имеются многие институты, но, к сожалению, многие из них или даже большинство носит имитационный характер Герман Греф

Я считаю, что такое корневое звено — это система управления. Если оценивать наше государство с точки зрения бимодальной системы управления run & change [где run относится непосредственно к функционированию, а change отвечает за непрерывную модернизацию], то наше государство находится в плоскости run.

Если обычные утверждения о том, что наше государство коррупционное и бюрократическое, перевести на нормальный технократический язык, то что такое бюрократия? Она имеет два проявления: недорегулированность и перерегулированность. В конечном счете, все это сводится к плохому process management [управлению процессами]. Чтобы от этого уйти, нужны изменения, реформы. А что такое реформа?

Любая реформа — это проект. Где project management [управление проектами] в системе управления нашего государства? Оно практически отсутствует. Это касается не только России, это

---

[1] См.: http://www.bbc.com/russian/business/2016/05/160522_gref_skolkovo_lecture.

[2] Буквальный перевод — «Почему нации (государства) терпят неудачи».

болезнь очень многих государств, почти всех. Но сейчас другие государства пытаются от этого уходить. В Великобритании, например, Тони Блэр в бытность премьер-министром создал так называемый **delivery unit** [правительственный центр при премьер-министре по контролю над оказанием госуслуг]».

Суть «agile» в статье поясняется так:

«Слово **agile** [буквально — гибкий, подвижный] становится популярным во всем мире и, слава богу, в нашей стране. Но мы приходим к нему, как и во многих других случаях, последними. Для agile-управления характерно слово "тупицца", с двумя "Ц": от английского two pizza. Это маленькие команды, которые условно можно накормить двумя пиццами. Все компетенции в этой команде соединены воедино.

На 30-50 % уменьшается количество менеджеров, они просто не нужны. Всё выпускается в течение максимум двух недель, короткими спринтами. Все это автоматически загружается в вашу платформу, которая должна быть для этого адаптирована. Эта система хороша тем, что видно результаты работы каждой небольшой команды.

Для legacy organizations [тут Герман Греф прибегает к лексикону программистов, которые называют термином **legacy systems** устаревшие программные системы, предшествующие современным — прим. Би-Би-Си] это громадный вызов. Надо переработать все процессы управления. А чем больше у тебя бизнес, тем больше у тебя процессов.

Плохая новость, которую я привез из Силиконовой долины в этом году, состоит в следующем. Мы уже выходили из Pivotal Software, и вдруг я вижу, что в одной из открытых переговорных сидят уважаемые люди — не в джинсах, как все мы там, а в костюмах. Я спрашиваю: "Что это за люди странные?" А мне отвечают: "Это сидит правительство Норвегии, они изучают agile".

И мне стало плохо. Выяснилось, что у них уже было правительство Новой Зеландии, два министерства США. Скорость преобразований в тех государствах, где внедряется agile, будет так нарастать в отношении нас, что это станет уже просто опасно для нашей страны. Если мы и дальше будем отставать, то это отставание будет, к сожалению, мало сопрягаться с нашей возможностью выжить в глобальном мире».

Короче, вот такой «либеральный патриотизм»: Надо освоить agile, иначе стране хана…

Однако возникает вопрос: Знает ли Г.О.Греф, что по сути он призывает к воплощению в жизнь Советской власти как социально-управленческого идеала?

Обратимся к классической книге «Государство и революция», написанной В.И.Лениным (совместно с Г.Е.Зиновьевым) в 1917 г.

«Мысль Маркса состоит в том, что рабочий класс должен разбить, сломать "готовую государственную машину", а не ограничиваться простым захватом ее.

12-го апреля 1871-го года, т. е. как раз во время Коммуны, Маркс писал Кугельману:

…"Если ты заглянешь в последнюю главу моего "18-го Брюмера", ты увидишь, что следующей попыткой французской революции я объявляю: не передать из одних рук в другие бюрократически-военную машину, как бывало до сих пор, а сломать ее" (курсив Маркса; в оригинале стоит zerbrechen), "и именно таково предварительное условие всякой действительной народной революции на континенте. Как раз в этом и состоит попытка наших геройских парижских товарищей" (стр. 709 в "Neue Zeit", XX, 1, год 1901 — 1902). (Письма Маркса к Кугельману вышли по-русски не менее как в двух изданиях, одно из них под моей редакцией и с моим предисловием.) В этих словах: "**сломать бюрократически-военную государственную машину**" заключается, кратко выраженный, главный урок марксизма по вопросу о задачах пролетариата в революции по отношению к государству. И именно этот урок не только совершенно забыт, но и прямо извращен господствующим, каутскианским, "толкованием" марксизма!»

И ещё:

«"**Коммуна** — писал Маркс — **должна была быть не парламентарной, а работающей корпорацией, в одно и то же время законодательствующей и исполняющей законы"...**

..."Вместо того, чтобы один раз в три или в шесть лет решать, какой член господствующего класса должен представлять и подавлять (ver — und zertreten) народ в парламенте, вместо этого всеобщее избирательное право должно было служить народу, организованному в коммуны, для того, чтобы подыскивать для своего предприятия рабочих, надсмотрщиков, бухгалтеров, как индивидуальное избирательное право служит для этой цели всякому другому работодателю"»

Все выделения текста жирным в цитатах из «Государства и революции» — наши: они выражают принципы «two pizza» и «agile» на языке марксизма.

И о тех же принципах «two pizza» и «agile» Генри Форд I, но не на языке политики, а на языке управления предприятием:

«Величайшее затруднение и зло, с которым приходится бороться при совместной работе большого числа людей, заключается в чрезмерной организации и проистекающей отсюда волоките. На мой взгляд, нет более опасного призвания, чем так называемый «организационный гений». Он любит создавать чудовищные схемы <оргштатных расписаний>, которые, подобно генеалогическому древу, представляют разветвления власти до её последних элементов. Весь ствол дерева обвешан красивыми круглыми ягодами, которые носят имена лиц или должностей. Каждый имеет свой титул и известные функции, строго ограниченные объёмом и сферой деятельности своей ягоды.

(...) Но, по моему мнению, **предприятие вовсе не машина. Оно представляет собой рабочее общение людей, задача которых, как уже сказано, — работать** (выделено нами при цитировании), а не обмениваться письмами» (Г.Форд, "Моя жизнь, мои достижения", гл. 6. "Машины и люди").

Но для того, чтобы увидеть нечто общее, стоящее за разными языковыми конструкциями, необходимо владеть аппаратом достаточно общей теории управления (ДОТУ). Если рассматривать с позиций ДОТУ жизнь культурно своеобразных обществ, то все они отличаются друг от друга тем, как в каждом из них реализуется полная функция управления[1], либо, как полная функция управления в отношении рассматриваемого общества реализуется из-за его пределов внешнеполитическими субъектами, а также и тем — как в этом участвует государственность, под властью которой живёт общество: т.е. какие этапы полной функции управления государственность реализует *на профессиональной основе* и в каких организационных формах, какие этапы полной функции управления в отношении этого государства реализуются вне государственности, в том числе — и из-за пределов этого государства.

Любое культурно-своеобразное общество с точки зрения ДОТУ — суперсистема. В отношении суперсистемы в целом полная функция управления реализуется по схеме управления «предиктор-корректор», в которой управление строится как на основе информации о сложившемся состоянии суперсистемы и её предыстории, так и на основе прогностики поведения суперсистемы в будущем.

Схему предиктор-корректор можно условно представить как объединение «предиктора» (осуществляющего в темпе течения процесса прогностику и выработку концепции управления) и «программно-адаптивного модуля» (несущего алгоритмику управления, выработанную «предиктором», и адаптирующего её к конкретике текущих обстоятельств).

Удаление «предиктора» из процесса управления по полной функции низводит схему «предиктор-корректор» до программно-адаптивной схемы управления.

---

[1] Полная функция управления включает в себя следующие этапы её реализации в управленческой практике: 1) выявление проблем, 2) целеполагание в отношении их разрешения, 3) выработку концепции достижения намеченных целей, 4) внедрение концепции в жизнь, 5) текущее правление в соответствии с принятой концепцией, 6) совершенствование концепции по мере необходимости, 7) высвобождение ресурсов из завершённых процессов управления по достижении целей либо после краха соответствующего процесса управления.

Удаление из программно-адаптивной схемы обратных связей, по которым поступает информация о состоянии объекта управления и среды, низводит программно-адаптивную схему управления до просто программной.

В суперсистемах в разных процессах могут работать все три схемы управления одновременно. Но каждая из схем будет реализовываться одним из трёх способов управления или их сочетанием:

- структурный способ управления основывается на том, что перед началом осуществления управления строится структура, несущая алгоритмику управления, представляющая собой некоторую совокупность функционально-специализированных элементов, взаимодействующих друг с другом, со средой, с объектом управления в соответствии с алгоритмикой управления;
- бесструктурный способ управления основывается на том, что в суперсистеме существует или создаётся статистическая предопределённость реакции некоторого множества элементов суперсистемы на распространение в ней определённого информационного модуля, в результате чего некоторое множество элементов в процессе их самоуправления образуют необходимые структуры, которые решают соответствующую управленческую задачу;
- управление на основе виртуальных структур по сути своей это — структурный способ управления, в котором функциональная специализация и характер взаимосвязей элементов не заданы раз и навсегда при построении структуры, но некоторым образом осуществляется динамическое перераспределение функциональной специализации элементов в соответствии с актуальными управленческими задачами. Регулятор динамического перераспределения функциональной специализации элементов может быть как внешним по отношению к виртуальной структуре, так и внутренним.

Если всё это понимать, то в основе бюрократического способа управления — лежит структурный способ управления, в котором архитектура структуры не меняется вообще или меняется с опасным запаздыванием по времени с учётом актуальности задач, решение которых требуется от структуры.

Соответственно грефовский призыв реализовать принципы «two pizza» и «agile» — это призыв переходить к управлению на основе виртуальных структур как к доминирующему способу управления. И это управленчески идентично тому, о чём пишет В.И.Ленин в приведённом фрагменте из «Государства и революции» и о чём пишет Г.Форд в книге «Моя жизнь. Мои достижения».

А обеспокоенность Г.О.Грефа по поводу отсутствия в РФ бимодальной системы управления «run & change» [где run относится непосредственно к функционированию, а change отвечает за непрерывную модернизацию], наряду с указанием на то, что «Любая реформа — это проект. Где project management [управление проектами] в системе управления нашего государства?» — это намёк на то, что необходимо в масштабах государства переходить к схеме управления предиктор-корректор.

Однако реализация её в масштабах гражданского общества и социального[1] (ст. 7 конституции РФ) государства требует реализации того, о чём писал И.В.Сталин в 1952 г. в «Экономических проблемах социализма в СССР»:

«Необходимо … добиться такого культурного роста общества, который бы обеспечил всем членам общества всестороннее развитие их физических и умственных способностей, чтобы члены общества имели возможность получить образование, достаточное для того, чтобы стать активными деятелями общественного развития…»[2].

---

[1] По-русски говоря, — общенародного, а не корпоративно-«элитарного».

[2] Сталин И.В. Экономические проблемы социализма в СССР. — М.: отд. изд., Государственное издательство политической литературы. 1952. — С. 68. Приведённое выше положение далее поясняется следующим образом:

«Было бы неправильно думать, что можно добиться такого серьёзного культурного роста членов общества без серьёзных изменений в нынешнем положении труда. Для этого нужно прежде всего сократить рабочий день по крайней мере до 6, а потом и до 5 часов. Это необходимо для того, чтобы члены общества получили достаточно свободного времени, необходимого для получения всестороннего образования. Для этого нужно, далее, ввести

→→→

Т.е. задача повсеместного внедрения принципов «two pizza» и «agile», построения «бимодальной системы управления «run & change», управления проектами «project management в системе управления нашего государства» не может быть решена в рамках московской бизнес-школы «Сколково», в парничках-питомниках государственных и бизнес-бюрократов «Академии госслужбы» и «Высшей школы экономики», путём засылки в «Силиконовую долину» или в университеты типа Йельского на продвинутое обучение будущих «Набиуллиных» и «Улюкаевых».

Для этого надо отказаться от нынешней реформы образования и построить качественно иную систему образования и воспитания подрастающих поколений, которая бы обеспечила кадрами состоятельных *управленцев по полной функции* все без исключения сферы деятельности.

Это можно делать, исходя из понимания целесообразности совершенствования системы общественного самоуправления и государственного управления, исходя из Любви и понимания того, что не только Россия, но и человечество остро нуждается в эффективности управления.

И хотя понимания всего этого в государственных институтах управления пока нет, им придётся всё это делать под давлением обстоятельств. У кого-то может возникнуть вопрос: И что же это за обстоятельства? У каждого явления всегда есть две стороны. Известно, что XX век — век автомобилей. И для жителей городов автомобильные пробки это — бич современных городов. Но у этого «бича» есть и другая — полезная для общества сторона

И обстоятельства таковы, что ныне в масштабах планеты как минимум миллиард человек владеют (хотя и неосознанно) навыками управления по схеме предиктор-корректор: автомобилей в мире более 1 миллиарда и соответственно — минимум 1 миллиард водителей. А безаварийное движение по улицам и дорогам — это реализация схемы предиктор-корректор по отношению к автомобилю. Кроме того вполне уместно и жизненно состоятельно замечание Козьмы Пруткова: «Хорошего правителя справедливо уподобляют кучеру», — высказанное ещё в XIX веке. Смысл его в том, что управленческие закономерности в государственном управлении и шофёрско-кучерском деле (как и во всех прочих делах) — одни и те же, и навыки, их реализующие в одной сфере деятельности, могут быть перенесены и в другую — было бы желание носителя этих навыков.

Но автодело — только одна из сфер, которая требует управленческой грамотности. Поэтому хотят кучера-правители строить систему образования, работающую на достижение всеобщей управленческой грамотности или нет, но обстоятельства, от них не зависящие, таковы, что будут принуждать их к выработке и универсализации управленческих навыков и знаний.

Внутренний Предиктор СССР
24 мая 2016 г.

общеобязательное политехническое обучение, необходимое для того, чтобы члены общества имели возможность свободно выбирать профессию и не быть прикованными на всю жизнь к одной какой-либо профессии. Для этого нужно дальше коренным образом улучшить жилищные условия и поднять реальную зарплату рабочих и служащих минимум вдвое, если не больше как путём прямого повышения денежной зарплаты, так и особенно путем дальнейшего систематического снижения цен на предметы массового потребления.

Таковы основные условия подготовки перехода к коммунизму» (там же, с. 69).